ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO | EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI
JOSÉ ROBERTO PASOTTI | CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO | LUCAS NOGUES

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA ADVANCE INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA. PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Participação com autoria de capítulo:
Paulo Roberto Latarini Filho

Atena
Editora
Ano 2023

ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO | EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI
JOSÉ ROBERTO PASOTTI | CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO | LUCAS NOGUES

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA ADVANCE INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA. PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Participação com autoria de capítulo:
Paulo Roberto Latarini Filho

Atena Editora
Ano 2023

Formulação da estratégia competitiva da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. pelo modelo de campos e armas da competição

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo
Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli
José Roberto Pasotti
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. pelo modelo de campos e armas da competição / Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo, Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli, José Roberto Pasotti, et al. - Ponta Grossa - PR, 2023.

Outros autores
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-1059-1
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.591232302

1. Planejamento estratégico. I. Bertholdo, Eliane Valsecchi Fabi. II. Pettarelli, Emiliana Cristina De Oliveira. III. Pasotti, José Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem com objetivo analisar e propor ajustes estratégicos competitivos para uma empresa de médio porte do segmento têxtil na cidade Várzea Paulista, São Paulo. O mercado têxtil no Brasil é um dos maiores em faturamento no mundo, de acordo com a Associação das Indústrias têxteis e de confecções (ABIT).

Depois de cai 4% em 2015, o faturamento do setor têxtil e de confecções deve subir 5% neste ano, para R$ 127 bilhões, segundo estimativa da ABIT. A retração no mercado interno deve se compensada pela alta de 1,5% na receita com exportações e pelo processo de substituição de importações. A desvalorização cambial deve reduzir as compras do exterior em 22% em valor e 21% em volume. Para a entidade 200 mil toneladas de produtos têxteis, que no ano passada eram importados, deverão ser substituídas por tecidos nacionais.

No caso de vestuários, essa substituição deve atingir 200 milhões de peças. Dada a atratividade do segmento e as baixas barreiras de entrada, este setor se caracteriza como um ambiente altamente competitivo, neste sentido obter vantagens competitivas em relação aos seus players e aumentar sua participação no mercado se caracteriza como primordial para sua perpetuação no mercado.

Para fundamentar o estudo, buscou-se um referencial teórico para avaliar e posicionar o atual estágio da estratégia adotada. Neste sentido buscou-se um modelo conceitual sólido que apresentasse métricas seguras de análise. O modelo de Campos e Armas da Competição (Contador, 2008) atende a tais requisitos, pois apresenta uma metodologia qualitativa e quantitativa, o que lhe dá vantagem em relação a outros modelos propostos. Apresenta uma nova abordagem sobre estratégia, baseada na identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes, e dos recursos e/ou atividades que as empresas utilizam para apresentar vantagem sobre seus concorrentes.

O modelo foi aplicado usando a metodologia qualitativa e quantitativa, com revisão bibliográfica da teoria, análise documental e entrevista com os diretores da empresa e seus principais clientes. Como resultado o modelo permite identificar eventuais equívocos na estratégia competitiva da empresa, dado ao desalinhamento entre o foco do empresário e o foco do cliente, bem como as competências apresentadas pela empresa que podem ser convertidas em estratégias que potencialize a competências essências para competir no mercado de atuação.

Devido à situação financeira, poucos recursos, baixo faturamento neste período, passa-se a correr pra todos os lados em busca de solução, não havendo alvo específico, tudo é importante, tudo é prioritário, mas infelizmente os recursos não são suficientes para satisfazer todas as necessidades operacionais.

Assim sendo pode-se aprovar que há bons sinais do modelo de Campos e Armas da Competição ter uma ótima aderência na resolução dos problemas enfrentados, fornecendo

à gestão a possibilidade de redefinir, e priorizar os principais campos de competição e seus respectivos campos coadjuvantes. Por outro lado, com este trabalho, pode-se priorizar toda a canalização de investimento em estratégias operacionais focadas nesses campos escolhidos, quais as principais armas que deverão ser escolhidas, as mais importantes dentro da possibilidade da empresa, observando sua efetividade no atingimento dos resultados e o retorno sobre o investimento.

1 | OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar a adequação do modelo CAC para analisar e propor alterações competitivas da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. de forma aumentar seu grau de competitividade, para tanto se norteará pelo referencial teórico do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, o qual é capaz e suficiente para gerar estratégias que aumentam o grau de competitividade de uma empresa.

Os **objetivos específicos** do trabalho são:

Analisar a atual estratégia competitiva de negócio da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda.

Analisar as atuais estratégias competitivas operacionais da empresa Advance Indústria Ltda.

Propor alterações na estratégia competitiva da empresa advance indústria Têxtil Ltda. Que aumente seu grau de competitividade.

Verificar se o processo adotado foi capaz de fornecer informações que auxiliaram na decisão sobre estratégia de negócio e a definição da estratégia operacional para empresa Advance Indústria Têxtil Ltda.

2 | OBJETIVOS DE ESTUDO

O desenvolvimento do estudo será aplicado em um segmento altamente competitivo, o têxtil. Trata-se de um segmento crescente e com tendência ainda a crescimento. Segundo a ABIT (Associação das Indústrias Têxteis e de Confecções), 200 mil toneladas de produtos têxteis, que no ano passado eram importados, deverão ser substituídas por tecidos nacionais. No caso de vestuários, essa substituição deve atingir 200 milhões de peças.

O objetivo de estudo é o processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas de Competição na empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. Situada na cidade de Várzea Paulista-SP.

3 | PROBLEMA DA PESQUISA

O problema de estudo está direcionado ao questionamento:

a) Quais são campos da competição que a empresa atua?

b) Quais são os campos coadjuvantes da competição?

c) Quais são as principais armas da competição que são utilizadas hoje pela empresa e quais devem ser implementadas ou eliminadas, devido à sua importância?

Esta questão é relevante uma vez que a empresa atua em um segmento altamente competitivo em um mercado em crescimento. Para manter-se neste mercado a Advance Indústria Têxtil Ltda. precisa avaliar suas competitivas e adequá-las de forma a atender as expectativas geradas pelo cliente.

4 I METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa constituiu-se num estudo de caso que, segundo Yin (2005), é uma Inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre fenômeno e o contexto não é claramente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Trata-se de um poderoso modelo qualitativo e quantitativo da teoria da Competitividade, amplamente testado e validado. Desta forma, o presente estudo sobre a empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. será norteado pelo modelo de Campos e Arma de Competição como referencial teórico e prático de pesquisa.

Trata-se de um estudo de caso onde a natureza dos dados obtidos tem origem qualitativa exploratória, com caráter de pesquisa documental e entrevistas em profundidade com os diretores da empresa e, por conseguinte a aplicação do modelo de Campos e Armas da Competição.

5 I JUSTIFICATIVA

O mercado brasileiro de produtos têxteis está em continuo crescimento. A Associação das Indústrias Têxteis e de Confecções (ABIT) apresentou dados promissores para o mercado neste ano, principalmente para os mercados emergentes. Dados da ABIT mostram que, neste ano o faturamento deve chegar a R$ 127 bilhões, alta de 5% ante o ano anterior.

O estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema. Tanto pela perspectiva do segmento de negócio como do modelo aplicado para o estudo da empresa escolhida. Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no inicio da década 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados num poderoso modelo qualitativo e quantitativo da teria da competitividade, já testado e validado.

Assim, será utilizado este modelo para estudar a estratégia competitiva da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. e propor alterações que venham proporcionar vantagem competitiva à empresa sobre o estudo. Em um mercado cada vez mais competitivo é

imperativo que as empresas desenvolvam estratégias eficazes, para sua sobrevivência e crescimento.

A escolha da empresa se justifica pela conveniência do pesquisador por conhecer os diretores e pela facilidade de acesso as informações da empresa.

A EMPRESA: ADVANCE INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA

A empresa Advance indústria têxtil Ltda., foi fundada em 1950 por Majer Zajac seu atual presidente com fim especifico de produzir praia, lingerie, Fintes. Atualmente, o negócio é administrado por ele e sua esposa Cecília Zajac pelos filhos: Israel Zajac, José Zajac, sendo cada um deles com uma participação de 25% do capital social, tem uma cultura judaica, pois seu principal fundador foi exilado durante a segunda guerra mundial.

A empresa localiza-se no município de Várzea Paulista (interior de São Paulo) e tem um mercado consumidor que representa 99% do faturamento, todo no mercado interno principalmente região nordeste e sudeste do país.

É uma empresa de médio porte com um quadro de 670 colaboradores, Com uma carteira de produtos diversos do segmento, seus principais clientes estão nas principais capitais do sudeste e nordeste principalmente litorâneas. Tratar se de uma empresa tradicionalmente reconhecida pela excelente qualidade que oferece aos seus clientes.

Tem com objeto estudar e desenvolver uma estratégia competitiva com foco na área têxtil (industrialização de produtos), competitividade de setor de venda da Advance Indústria Têxtil LTDA e relatar a pesquisa de campo realizada.

Seus principais produtos são voltados para estações mais quentes do ano, como praia, lingerie, e também tecidos para vestuários utilizados em academias (fintes). Portanto a empresa concorre no campo; praia, lingerie, finte. Uma empresa de alta tecnologia com estamparia digital, uma das maiores e melhores da América Latina, com maior mix de produtos.

Seu principal concorrente é a empresa Rosset Indústria Têxtil (Rosset & Cia Ltda.), localizada em Guarulhos na grande São Paulo tendo como produto concorrente no seguimento praia.

O produto que será analisado é que mais vende na atualidade é do seguimento praia cuja descrição é: Lenatex paria opaco highclo com o seguinte código interno: 6007.

A estratégia da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. visa pelo modelo de campos e armas da competição atuar em dois campos**: campo de competição preço, campos de competição qualidade do produto e qualidade atendimento.**

REFERENCIA TEÓRICO

1 I TESE E MODELO E CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

Em um cenário cada vez mais globalizado, permeado pelos avanços da tecnologia e da internet que aproximam as pessoas e encurtam as comunicações, convertendo em um cliente mais crítico e informado a estratégia é primordial nas decisões de gestão. A estratégia está presente em todas as ações que as empresas realizam. Em algumas empresas a estratégia é aplica de forma estruturada, outras na percepção do empresário no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ao estudar a formação de estratégia, emergem conceitos como planejamento, posicionamento estratégico e de mercado, competitividade, busca por resultados, mudanças, inovação, aumento da participação no mercado, entre outras.

Dentre todos estes conceitos, se apresenta como objeto deste estudo a "vantagem competitiva", uma das primeiras referências a este conceito foi cunhado por Ansoff (1991, p. 188-194), que a definiu "[...] como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, as tendências de mercado à frente dos concorrentes."

Contudo, vale destacar, que a figura do cliente não pode ser esquecida na concepção da Estratégia de uma empresa. Este aspecto fica claro na definição de Zaccarelli (1996:67), "vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa."

Nesta perspectiva, emerge uma tese que evoluiu para um modelo bem estruturado, com abordagem qualitativa e quantitativa, que apresenta vantagens aos modelos já existentes.

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) é um modelo da Teoria Competitiva validado cientificamente tanto por suas características quantitativas como por suas características qualitativas. Conforme afirma CONTADOR (2008) este modelo apresenta vantagens em relação aos modelos de Porter, RBV e *Balanced Scorecard.*

Segundo Porter (1986) a estratégia competitiva objetiva criar uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. Diante desta perspectiva a gerência deve escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. Sendo assim, podemos afirmar que Porter (1986) defende que a competitividade da empresa provém basicamente de seu posicionamento no mercado para criar uma estratégia de defesa contra as forças competitivas.

Já o modelo RBV (*Resource Based View*) defende que as vantagens competitivas são oriundas das capacidades da empresa em desenvolver e administrar recursos internos que coloca a empresa em posição favorável em relação a seus concorrentes. Esta teoria foi

fundamentada pelos trabalhos de Selsnick (1957) e Penrose (1959) e é ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993). Esta visão se diferencia das escolas antecessoras por considerar os aspectos internos da organização como ponto de partida para o estabelecimento das estratégias.

No inicio da década de 90, objetivando aprimorar os mecanismos de desempenho de uma empresa, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento para mensurar os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização. Denominaram como *Balanced Scorecard* (BSC). As perspectivas analisadas por este método implicam análise financeira, perspectiva dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega métricas para médio e longo prazo.

O modelo CAC se mostra viável uma vez que alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa depende de seu posicionamento no mercado, conforme defende Porter (1980); e a concepção de que ela depende essencialmente de seus fatores internos, conforme defendem os autores da Visão Baseada em Recursos.

Tanto para o *Balanced Scorecard*, Kaplan; Norton (1997) quanto para o modelo CAC, Contador (2008, o alinhamento das estratégias é fundamental para que a empresa obtenha vantagens competitivas. Contudo, o modelo CAC dada a sua metodologia já permitir que as estratégias operacionais já nasçam alinhadas a estratégia do negócio, torna o esforço de alinhamento proposto pelo BSC dispensável.

Por uma perspectiva superficial e de alinhamento de conceitos, pode-se afirmar que o modelo CAC seria uma fusão do modelo de Porter, com alguns aspectos do RBV e do BSC. No ambiente externo estaria à ênfase do modelo de Porter relacionado aos campos de competição e no ambiente interno estaria à ênfase do RBV, relacionado às armas de competição. Ainda considerando o modelo BSC pode-se afirmar que idéia central de alinhamento trazida por esta metodologia se assemelha ao alinhamento das armas aos campos da competição.

2 I CONCEITOS DE CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Conforme afirma Contador "Campo de competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto."

O modelo é composto por cinco macros campos: Competição em preço, Competição em Produto (bem ou serviço), Competição em atendimento, Competição em prazo e Competição em imagem. "Segundo Contador os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócios."

São 14 Campos de competição, desta forma é correto afirmar que são 14 maneiras da empresa se diferenciar, além de suas infinitas combinações. São elas, segundo

Contador (2008): Macro campo Preço (Condição de pagamento, Prêmio e/ou Promoção), Macro campo Produto (Projeto do Produto, Qualidade do Produto, Diversidade do Produto), Macro campo Atendimento (Acesso ao atendimento, Projeto do Atendimento, Qualidade do Atendimento), Macro campo Prazo (Prazo de entrega do produto, Prazo de atendimento) e o Macro campo Imagem (Imagem do produto e marca Imagem de empresa confiável, Imagem em responsabilidade social).

I) Macrocampo Preço:

1) Preço propriamente dito: Capacidade de preço menor, mais competitivo em relação a seus concorrentes.

2) Condições em pagamento: fornecimento de condições e facilidades de pagamentos superiores aos concorrentes, quanto a prazo, quantidade de parcelas e instrumentos de crédito.

3) Prêmio ou promoção: oferecimento de descontos, bonificações em produtos, premiações, sem alterações do preço normal de venda.

II) Macrocampo da Competição em Produto (bens e serviços):

4) Projeto de produtos: desenvolver ou desejar, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam ou anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.

5) Qualidade do produto; oferecer ou desejar fornecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes, nos mais diversos critérios por ele valorizados, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

6) Diversidade do produtos: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que o concorrente.

III) Macrocampo da competição em atendimento:

7) Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.

8) Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.

9) qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (atendimento refere-se à recepção, contato e comunicação ao cliente).

IV) Macrocampo da Competição em prazo:

10) Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.

11) Prazo de atendimento: atender ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com cliente)

V) Macrocampo da Competição em imagem:

12) Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

13) Confiabilidade da empresa: possuir ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

14) Responsabilidade social: ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas do negócio definido pelo par produto/mercado. Existem também os campos coadjuvantes, que podem ser entendidos como secundários ou complementares, na disputa do cliente.

A quantidade de campos utilizada em geral pelas empresas é de um a dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes. Quanto mais elevado o preço do produto, maior será a quantidade de campos.

3 I CONCEITOS DE ARMAS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição são uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Contudo, para atender de forma satisfatória os clientes, é importante que a empresa identifique segmentos de mercados. No modelo CAC, conforme estabelece Contador (2008) a segmentação de mercado é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa. Ou seja, é o processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior e heterogêneo.

A segmentação é alcançada por meio de três etapas seqüenciais: 1ª – Identificação e avaliação das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos vários clientes; 2ª agrupamento dos consumidores ou clientes em classes com afinidades coletivas homogêneas; e 3º disponibilização de produtos específicos para cada classe.

O modelo CAC destaca que antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto. Em suma é o conceito par/produto. Quando a empresa trabalhar com um grande portfólio de produtos a empresa deve avaliar pela perspectiva de família de produtos.

O modelo CAC defende que um mix de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par produto/mercado. A empresa deve segmentar o mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Deve ainda ser observado segundo Contador (2008) três pontos que merecem discussão: a íntima relação entre estratégia competitiva de negócio e campo de competição, a quantidade de campos escolhidos pela empresa e o protagonista da competição.

No que diz respeito à relação do campo de competição e a estratégia competitiva a configuração em 14 campos da competição facilita sobremaneira a formulação da estratégia competitiva de negócio, exatamente porque ela é válida, universal. Consistente e agregada em um nível bastante adequado às aplicações do modelo CAC. Com ela, a empresa passa a ter um referencial seguro de todas as possibilidades que possui para posicionar estrategicamente seu produto e a si própria. Esta relação entre estratégia e campo de competição, Contador (2008) argumenta que "a decisão sobre a estratégia competitiva de negócio consiste na definição do produto para cada mercado e na escolha de um ou dois campos principais e de um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado."

Quanto à quantidade de campos escolhidos pela empresa geralmente compete em um ou dois campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes. Dada a complexidade e tamanho do negócio este número pode oscilar.

O terceiro ponto diz respeito ao protagonista da competição: o produto. Contador (2008) afirma que a competição se dá entre produtos e não entre empresas. Conclui-se, portanto que é correto afirmar: "é um produto da empresa B que compete com um produto da empresa C em um determinado mercado". Por esta perspectiva o produto é sim protagonista da competição.

4 | AS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS

O critério para se identificar qual arma deve ser utilizado é a relevância da arma. Devem ser classificadas em: relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo de competição. Uma arma será considerada relevante quando proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. Segundo Contador (2008) é a alta intensidade das armas relevantes que dará vantagem competitiva à empresa.

Para determinar a relevância das armas podem-se utilizar dois métodos: matriz de priorização das armas e índice de Nihans.

Contador (2008) apresenta a matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa, que foram levantadas na Lista das Armas da Competição da empresa, nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2. Para construir a matriz, o

responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: “para competir neste campo, à arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna? Se for muito mais relevante, atribuir peso 2. Se for mais relevante, atribuir 1. Se for a mesma relevância atribuir peso 0. Se for menos relevante, atribuir peso (-1). E se for muito menos relevante, atribuir peso (-2).

A soma das células gera um ranking de relevância.

Contador (2008) evidencia ainda que o índice de Nihans seja utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo os mais importantes (classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não A propicia analogamente, identificar os índices menos importantes denominados (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice de Nihaus, aplicado para a identificação das armas relevantes, das semi-relevantes e das irrelevantes, é calculado por:

$$N = \frac{\sum (sp)2}{\sum (sp)}$$

Além do campo da competição e arma da competição, o modelo CAC possui o terceiro aspecto importante ao modelo: o alvo da arma. Para Contador (2008) o alvo da arma é o objetivo de uma arma de competição, o objetivo que uma arma deve mirar. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição. O interesse do modelo CAC está apenas nas armas de competição. Há um alvo das armas associado a cada campo de competição.

O alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição. As armas de competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhida por ela.

Já o alvo coadjuvante é uma modulação no alvo da arma para melhor objetivá-la, é um objetivo secundário e complementar que a arma deve mirar para melhor canalizar e orientar sua utilização. Determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma.

5 | CONCEITOS DE COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com Contador (2008) para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

A idéia central proposta é separar as vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As vantagens competitivas que interessam ao cliente são denominadas campos da competição e as que não interessam são as armas da competição.

Segundo Contador (2008), a definição para Campos de Competição é "(...) lócus imaginário na disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva como preço e qualidade do produto". Neste sentido, o Campo da Competição não passa de uma idéia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa. Representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente.

O modelo tem sido utilizado para:

A) Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico e competem entre si.

B) Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa.

C) Diagnosticar as deficiências e identificar características competitivas de uma empresa.

D) Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa.

E) Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa.

F) Formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa.

G) Alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

H) Determinar as competências essenciais e o *core business* de uma empresa. Contador (2008)

Ao analisar as vantagens competitivas normalmente encontradas nos referenciais teóricos sobre o tema encontramos seis vantagens competitivas: preço, propaganda, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez de produção.

Para o cliente interessa apenas os aspectos de preço, qualidade do produto e variedade de modelos. Essas vantagens são relacionadas aos campos da competição.

Os aspectos que não são de interesse do cliente são propaganda, produtividade e rapidez da produção. O critério para saber se é campo ou arma é o interesse do cliente, se ele tiver interesse é campo, se não tiver é arma.

Assim, Contador (2008) "Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma de competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva".

Ainda segundo Contador (2008) "As armas de competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa." Estas armas são classificas por dois critérios: Natureza e Relevância.

Contador (2008) destaca ainda que uma mesma arma sirva para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

6 | PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO CAC

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurado uma sustentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Para o modelo de Campos e Armas da Competição, conforme afirma Contador (2008) a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é empregada pela empresa ou unidade de negócios para posicionamento de um produto ou da própria empresa.

Ainda segundo Contador (2008) a vantagem apresentada pelo modelo CAC, diferente de outras teorias é o fato de que o modelo CAC conceitua o que são campos de competição do que são armas de competição. Esta especificação facilita a formulação e implementação das estratégias competitivas da empresa.

Neste momento, se faz necessário ressaltar outro aspecto do modelo CAC que é o de campo coadjuvante. Contador (2008) define como "lócus" imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou a empresa. É o *Lócus Imaginário* que a empresa alternativa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Estes campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição, nos agrupados mesmos cinco macros campos.

Contador (2008) afirma que as pesquisas têm evidenciado que são comuns as empresas de um mesmo segmento econômico competir no campo mais valorizado pelos clientes. Desta forma, adota o mesmo campo da competição, o que lhes dará pequena diferenciação. Então para que se diferenciem adotam diferentes campos coadjuvantes.

Ainda segundo Contador (2008) é pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

Essencialmente, conforme destaca Contador (2008) as etapas se resumem em:

1. Definição da empresa almejada
2. Definição de linha de produto
3. Definição do mercado de atuação e dos clientes em cada mercado para cada produto
4. Definição dos campos de competição e campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Faz-se necessário esclarecer de acordo com Contador (2008) produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser classificado como tangível ou intangível. Há ainda neste contexto os produtos coadjuvantes que são produtos acessórios ou complementares agregados ao produto principal. Ele pode ser tanto um bem

quanto um serviço. Nesta perspectiva há quatro dimensões: 1- Agregar um bem a outro; 2-um serviço a um bem; 3-um serviço a outro; 4-um bem a um serviço.

Contador (2008) esclarece que o caminho adotado para a concepção do modelo de campos e armas foi o da observação e da reflexão sobre o processo de competição entre empresas para se chegar às suas preposições. Foi também o caminho da validação do modelo, a validação cognitiva da prática- se funciona, é valido.

Houve assim preocupação de validar o modelo por meio de pesquisas realizadas em empresas dos mais diversos setores econômicos.

Para validar o modelo foi necessário validar os condicionantes da competitividade, a sua tese, a configuração dos campos da competição e suas aplicações.

Após a validação por meio de métodos de validação científica, Contador (2008) conclui que o modelo é consistente e isento de contradições e paradoxos.

IDENTIFICAÇÕES DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA ADVANCE TÊXTIL LTDA

Para a realização da pesquisa com o intuito de verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC, por conveniência, a Advance Indústria Têxtil Ltda. porque está inserida num setor muito competitivo. A seguir, são descritos sumariamente o negócio têxtil e as principais características da Advance.

Nesta etapa será abordado o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa, por meio de campos e armas de competição. São abordados os passos iniciais, dando o direcionamento para que a empresa estruture suas estratégias competitivas factíveis de sucesso.

1 I A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E NO MUNDO

A manufatura de tecidos é uma das mais velhas tecnologias do homem. Desde o antigo Egito, já se utilizava o tear antigo. Existiam dois tipos: o tear de Circe e o tear Penélope que pode ser vistos nas pinturas gregas. Naquela época existia certa dificuldade de achar matéria prima, por este motivo existia um variado cultivo de fibras, como linho, algodão, seda e lã. O cultivo do linho se desenvolveu nas costas da Suécia, e simultaneamente nas margens do Rio Nilo, Enquanto o algodão veio da Índia. A produção de sede foi descoberta por Aristóteles e levada a Europa por padres, já a lã veio dos estepes da Ásia central e chegou até a Inglaterra.

A indústria têxtil no Brasil foi uma das pioneiras ao processo de industrialização. Porém antes mesmo da chegada dos portugueses, os índios já praticavam atividades artesanais, utilizando de técnicas bem primitivas, como o entrelaçamento manual de fibras vegetais, e tinha varias finalidades, uma delas era a proteção corporal.

No período colonial, todas as fábricas de tecidos foram fechadas, devido a um alvará de Dona Maria I, exceto as que produziam as roupas para escravos e embalagens. Este alvará tinha como objetivo evitar que agrícolas e extrativistas fossem para as indústrias têxteis. O mesmo foi revogado com a chegada de Dom João VI. Porem devido a um tratado entre Portugal e Inglaterra, os tecidos brasileiros não conseguia competir com os tecidos ingleses.

A automação da indústria têxtil coincidiu com a revolução industrial, quando as máquinas, até então eram acionadas por força humanas ou animal, passaram ser acionada por máquinas a vapor e, mais tarde, motores elétricos. É interessante observar também que a indústria têxtil foi pioneira no controle de máquinas por dispositivos binários, através dos cartões perfurados usados nos teares Jacquard.

2 | PREPARAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A formulação de alternativas de estratégia por meio do CAC é um processo lógico e prescritivo, exceto a tomada da decisão sobre qual estratégia adotar, esta é uma decisão estratégica, na qual há as conhecidas inseguranças decorrentes principalmente das ações e reações imprevisíveis dos competidores e da ausência de informações completas.

Para Zacarelli (2000) uma decisão estratégica é imediatamente seguida por uma resposta do oponente, que leva a empresa a uma nova decisão estratégica. Portanto, é constituído por interações sucessivas, um jogo competitivo. O autor evidencia ainda que a estratégia seja a mudança de um estado indesejável para um estado desejável.

Neste sentido, conforme afirma Contador (2008) o modelo de Campos e Armas de Competição é um modelo constituído por passos lógicos, com exceção apenas sobre a alternativa a ser tomada.

2.1 Definir a empresa almejada

A **empresa Advance indústria Têxtil Ltda.,** é uma indústria de produção e comercialização de produtos do segmento têxteis. Iniciou suas atividades em 1978, desde a data de sua fundação até hoje a empresa sempre esteve sobre controle de seus únicos donos, trata-se de uma empresa familiar.

Atualmente a Advance Ind. Têxtil é reconhecida como uma das melhores empresas têxteis do estado de São Paulo e da America Latina, principalmente por seus produtos de alta qualidade e bons preços, bom atendimento.

A análise estratégia competitiva da empresa Advance Têxtil pelo modelo de campos e armas da competição se destaca pelo campo de competição em **preço produto, qualidade do produto, qualidade de atendimento.**

A Advance Têxtil tem como objetivo de negócio desde seu início permanecer no mercado e ser reconhecida como umas das melhores o Brasil, sempre valorizando o relacionamento com seus funcionários, por meio de políticas de estabilidade de emprego e a oferecer cursos e treinamentos.

2.2 Estruturar o Sistema de inteligência competitiva

Para o modelo de campos e armas da competição, inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

O sistema de informação estratégica tem a finalidade de coletar, selecionar analisar, Classificar, armazenar, restituir e distribuir informação ás áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

Para manter-se como uma empresa competitiva a Advance Indústria Têxtil Ltda.

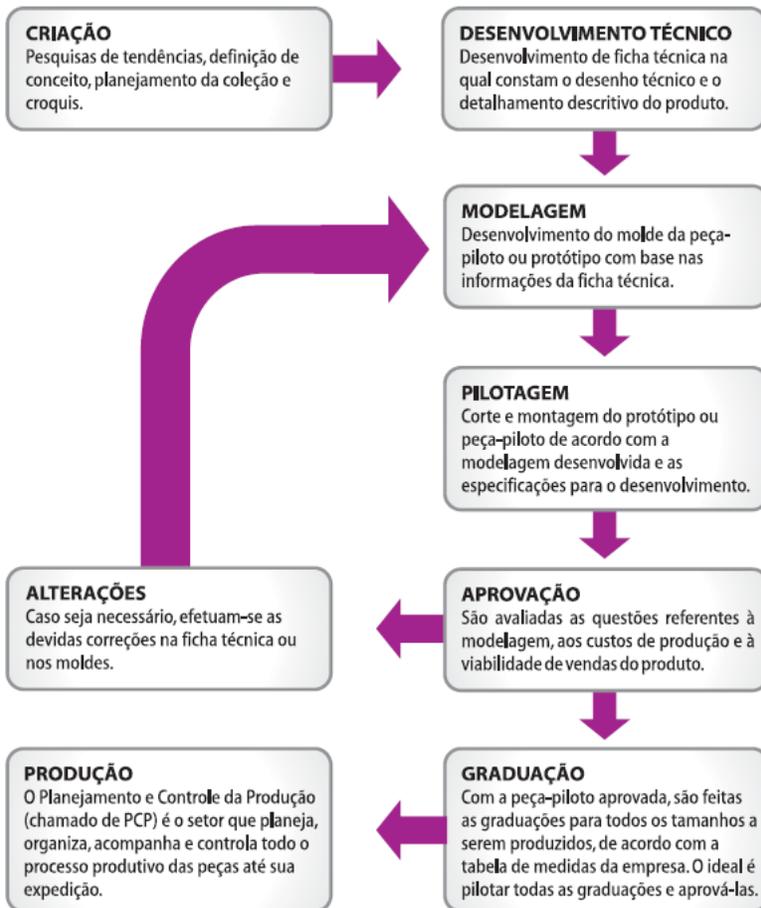
busca se adaptar as novidades e tendências em seu mercado de atuação, para tanto, faz um levantamento sistemático de informações sobre o seu ambiente externo, que podem de alguma forma afetar seus planos.

A empresa atua constantemente na identificação das necessidades de informações pertinentes a sua tomada de decisão como: dados externos de seu mercado de atuação, monitoramento da concorrência, entendimento de seus clientes e fornecedores.

Como trata se de uma empresa de médio porte tais ações são realizadas por seus sócios, mas sem o apoio de um sistema específico de inteligência. É correto afirmar que toda informação competitiva estratégica está na cabeça dos proprietários da empresa.

Ações efetivas realizadas pela empresa são:

- **Análise de dados externos:** Assinatura de revistas do segmento, assinatura de jornais e meios eletrônicos de atualização de notícias.
- **Monitoramento da Concorrência:** Acompanhamento constante de campanhas promocionais dos concorrentes e visitas aos concorrentes, Visita aos sites dos concorrentes.
- **Clientes:** Pesquisa de satisfação semestral com a carteira de clientes e caixa de sugestões.
- **Fornecedores:** Participação de feiras e Workshops

E um planejamento do processo Produtivo:

2.3 Entender o Negócio

Depois de cai 4% em 2015, o faturamento do setor têxtil e de confecções deve subir 5% neste ano, para R$ 127 bilhões, segundo estimativa divulgada pela ABIT (Associação das Indústrias Têxteis e de confecções). A retração no mercado interno deve ser compensada pela alta de 1,5% na receita com exportações e pelo processo de substituição de importações. A desvalorização cambial deve reduzir as compras do exterior em 22%, em valor e 21% em volume. Para a entidade 200 mil toneladas de produtos têxteis, que no ano passado eram importados, deverão ser substituídas por tecidos nacionais. No caso de vestuários, essa substituição deve atingir 200 milhões de peças.

O diretor superintendente da ABIT, Fernando Pimentel também destaca a influência da retração no turismo internacional no setor. Estimamos que aproximadamente 50 mil toneladas de produtos têxteis eram trazidas nas malas por ano. A tendência agora é que

essas compras sejam feitas no Brasil, diz.

Para o varejo de vestuários, Pimentel prevê uma queda de 4,8% nas vendas em 2016, para 6,15 bilhões de peças. O desempenho, no entanto, deve ser melhor do que no ano passado, quando a comercialização caiu 8%.

As compras por impulso ficaram retraídas com a crise, mas o consumo não acaba totalmente. As vendas de bens que comprometem uma parcela maior da renda sofrem mais durante nesse período, afirma.

A expectativa de geração de emprego no setor é de estabilidade, após cerca de 100 mil postos de trabalhos terem fechados no ano passado. O primeiro trimestre ainda tem sido muito difícil. Já tivemos entre 4 e 5 fabricas fechadas em 2016. A nossa perspectiva melhora para o segundo semestre com a produção da coleção primavera/verão.

2.4 Entender o segmento segundo as cinco forças de Porter

Ameaça de novos entrantes:

- A intensidade capitalística e a existência de economias de escala nalguns processos (nomeadamente na fiação) constituem barreiras à entrada
- As políticas de diferenciação diminuem as ameaças decorrentes do aparecimento de novas empresas.

Poder de negociação dos compradores:

Ao nível do poder dos clientes, são de salientar:

- A existência de um elevado número de clientes nacional e internacional
- O predomínio de alguma passividade face aos clientes
- A existência de pressões resultantes no comércio/distribuição nomeadamente em termos de dimensão das series e do tempo de resposta.
- A existência de um poder de negociação nos produtos diferenciados

Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores não apresentam um poder significativo, mas devem ser referidos:

- A importância dos fornecedores de matérias primas na qualidade do produto final e na inovação do produto.
- A importância dos fornecedores de equipamentos e sistemas na inovação de processo

Ameaça de Serviços ou Produtos Substitutos:

Existem algumas ameaça de produtos substitutos provenientes do setor de malhas, associada a tendências de moda e a uma maior informalidade no vestir.

Rivalidade entre as empresas

A concorrência no setor é marcada pelos seguintes aspectos:

- Elevada concorrência nos nacionais e internacionais

- Existência de um número elevado de empresas, com predomínio para as PME, a par de um número comparativo reduzido de empresas bem dimensionadas.
- Reconhecimento da existência de empresas lidere geralmente bem dimensionadas e inseridas em grupos empresariais.
- Coexistência de empresas especializadas e integradas
- Predomínio da concorrência baseada no preço.

2.5 Direção do crescimento da empresa

As forças competitivas da empresa advance Indústria Têxtil Ltda. serão encaminhadas pelo fortalecimento das armas mais representativas nos campos da competição de Preço do Produto, Qualidade do Produto e Qualidade de Atendimento.

No campo preço deverá ser melhorada pela indústria pela utilização de máquinas modernas com alta tecnologia e produtividade. Busca-se com isso a possibilidade de aumento dos volumes de vendas.

No campo qualidade do produto melhor acabamento e máquinas de controle de qualidade de altíssima precisão, visando melhor controle de desperdícios nas operações e negócios realizados.

No campo qualidade do atendimento mais agilidade, rapidez onde os clientes demonstram satisfação elevada de interesse no produto.

2.6 Análise SWOT

Neste ponto pretende-se aplicar a Análise SWOT da Advance. Trata-se de uma análise do ambiente interno e externo do setor.

A sua importância no apoio à formulação de estratégia deriva da sua capacidade de promover um confronto entre variáveis externas e internas, facilitando a criação de alternativas nas escolhas estratégias bem como de possíveis linhas de ação. Apresenta se como uma forma eficiente de identificar os pontos fortes e fracos, examinando as oportunidades que poderão ser enfrentadas no mercado de atuação**.**

- **Pontos fortes**

Proximidade geográfica com os grandes centros comerciais.

Tradição têxtil

Conhecimento forte de produção, processos, produtos e mercados;

Bom-nome e reconhecida qualidade dos produtos nacionais;

Experiência do pessoal nas funções que necessitam de uma longa formação profissional (capital “saber” e” saber fazer” muito importante);

Grande esforço de modernização de equipamento em empresas “top”

Possibilidade para a inovação usando tecnologias novas

Crescimento na procura de pessoal qualificado

- **Pontos fracos**

Falta de infra-estrutura (as existentes são de fraca dimensão)

Empresa de médio porte

Fraca aposta na própria marca

Mão de obra pouco qualificada

Fraca capacidade na gestão de empresas e deficiências em aptidões básicas, sobretudo em marketing;

Fraca ligação inter empresas no sentido da especialização

Falta de cooperação vertical e horizontal;

Dependência da subcontratação;

Especialização em produtos com baixo valor acrescentado

- **Oportunidade**

Desenvolvimento de novas aplicações para produtos têxteis, apostando-se em produtos diferenciados;

Aproveitamento das economias externas (cooperação inter-empresarial) Produção mais flexível e orientada para produtos de maior valor acrescentado;

Nichos de mercado para produtos com qualidade e design;

Crescimento da procura de produtos de maior valor acrescentado em novos mercados fora do Brasil;

Estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores;

Utilização das novas tecnologias de informação e comércio eletrônico;

Novas oportunidades de negocio em economia emergentes.

- **Ameaças**

Países emergentes apresentam nos mercados europeus produtos a preços consideravelmente inferiores, com qualidade e prazos de entrega cada vez mais competitivos;

Dependência externa do fornecimento das matérias primas e de equipamento utilizado tecnologias avançadas

Concorrência dos países desenvolvidos nos segmentos de mercado de média e alta gama;

Mudança na mentalidade do consumidor;

Dificuldade em atrair e reter novos talentos.

2.7 Entender os cliente e fornecedores

Segundo dados levantados pela empresa, os clientes da Advance Indústria Ltda. São magazines, pequenas lojas de confecções de pequenas a médio porte, a empresa possuem representante comercial em quase todas as unidades da federação, aos quais fazem uma interligação entre cliente e empresa. Tem clientes potências nas regiões

sudeste e no nordeste cujos produtos prontos são confeccionados e comercializados pelas próprias confecções.

Com uma carteira que representa aproximadamente uns 10.000 clientes cujos 80% são empresa Empresas de Pequeno porte e os restantes são de grandes portes. Há uma diversificação de produtos em relação cliente, clientes dos nordeste preferem mais produtos para praia, enquanto que os do sudeste são mais voltados para malhas e lingerie.

O mercado fornecedor é amplo e diversificado, a empresa possui parceria com algumas marcas para fornecimento com exclusividade e alguns produtos são importados devido o preço baixo comparando com o mercado interno.

2.8 Identificar os concorrentes atuais.

O grupo Rosset é considerado um dos maiores concorrentes. Tem um parque industrial formado por várias empresas célula e produzem anualmente como a advance toneladas de tecidos. O grupo fica localizado em Guarulhos e concorre com advance no segmento praia, lingerie, fintes.

3 I IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DE INTERESSE DA EMPRESA

3.1 Identificações do mercado comprador para cada produto

O principal produto da empresa é o **Lenatex Praia Opaco Highclo** com o código interno de nº (6007) que se caracteriza como o grande diferencial de competição. A advance tem como principal produto o lenatex paria opaco hoghclo correspondendo a hoje a 30% dos produtos vendidos pela empresa os demais produtos estão assim distribuídos:

Porcentagem em faturamento em 2015:

Lingerie: 25%

Fintes: 25%

Malhas: 10%

Laicas: 5%

Rendas: 5%

Hoje seu principal produto corresponde em toneladas ano aproximadamente umas 5.000 (cinco mil) tendo com potencias clientes Calçados Bibi, Ramarin, Riachuelo, etc..

3.2 Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par produto/mercado

No caso da advance Indústria Têxtil Ltda., a etapa 2 foi cumprida por meio de um questionário que solicitava a indicação de 5 dos 14 campos para cada par produto/mercado em relação à empresa, à preferência dos clientes e os escolhidos pelos concorrentes. Esse questionário foi respondido pelo diretor proprietário e pelos dirigentes de cada unidade.

Sendo o produto o tecido **Lenatex Praia Opaco Highclo** responsável por 30% de todo o faturamento da empresa, o estudo optou por focar sua estratégia competitiva neste produto. Desta forma, o foco dado para identificar os campos de competição foi o produto lenatex praia opaco highclo da empresa advance. Após uma entrevista aplicada aos sócios da empresa, por meio do questionário sobre campos de competição foram elencados os campos conforme segue. Os campos estão ordenados em grau de importância, sendo 1 de maior importância e 5 o de menor importância:

Campos da competição	***Empresa***
Preço propriamente dito	1
Condições de pagamento	3
Prêmio e promoção	5
Projeto do produto	3
Qualidade do produto	1
Diversidade de produtos	3
Acesso ao atendimento	2
Projeto do atendimento	2
Qualidade do atendimento	1
Prazo de entrega do produto	2
Prazo de atendimento	2
Imagem do produto, da marca e da empresa	2
Imagem de empresa confiável	3
Imagem em responsab. Social	3

Tabela 1. Indicação dos campos da competição adotados pela empresa.

Fonte: O autor

A análise estratégia competitiva da empresa Advance pelo modelo campos e armas da competição se destaca pelo campo de competição em **preço do produto, qualidade do produto, qualidade do atendimento.**

3.3 Identificar as características do produto e da empresa valorizados/ preferidos pelos clientes em cada par produto/mercado

Foi apresentada a proposta a empresa advance indústria Têxtil de realizar uma pesquisa para levantar junto a seus clientes quais os aspectos que consideravam mais relevantes para o produto lenatex praia opaca highclo. A empresa aplicou uma pesquisa em sua carteira de clientes do tecido e atingiu uns 80% destes.

O CAC prescreve essa identificação porque é pela escolha de diferentes campos da competição e coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto ás características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

A seguir elencamos as características consideradas mais importantes pelo cliente para o par produto/mercado: lenatex praia opaco highclo.

Campos da competição	***Clientes***
Preço do produto	1
Qualidade do produto	1
Qualidade do atendimento	1

Tabela 2. Indicação dos campos da competição valorizados pelo cliente.

Fonte: O autor

Observando a tabela acima verificamos que os clientes da Advance Indústria Têxtil Ltda., valorizaram condições de **preço do produto, qualidade do produto e qualidade de atendimento.**

3.4 Identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado

Campos da competição	***Clientes***	***Advance***	***Rosset Ind.***
Preço propriamente dito	1	1	1
Qualidade do produto	1	2	2
Qualidade do atendimento	1	2	1

Tabela 3. Quadro comparativo da advance com seu concorrente X Perspectiva do Cliente

Fonte: O Autor

Conforme afirma Contador (2008) o modelo de campos e armas de competição é qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa necessariamente se medida. Uma medida de competitividade possibilita a comparação de empresas do mesmo setor e mede os efeitos de suas decisões.

A empresa advance por esta ótica optou pela variação percentual de seu faturamento a ser medido nos últimos 5 anos.

Pelo questionário submetido aos proprietários da advance referente aos campos de competição selecionados eles foram favoráveis.

4 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

4.1 Determinar o conjunto das armas da competição da empresa

Uma arma da competição precisa ter pelo menos uma das seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes de um setor administrativo, ser uma das mais freqüentemente realizadas e/ou ser uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos; 2) ser um dos recursos mais importantes de um setor administrativo, ser um dos mais freqüentemente utilizados e/ou ser um dos mais onerosos financeiros; e 3) ser uma arma importante que o setor não utiliza, mas que deveria utilizar. Contador (2008, p. 79-90).

Foram selecionadas na relação de armas, conforme apêndice do livro "Campos e Armas da Competição" todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa, a esta relação denominamos Lista de Armas – Versão 1, conforme tabela 1. Na seqüência foram realizadas consultas nos setores da empresa a fim de levantar as armas que consideram estratégicas, e esta foram denominadas Lista de Armas Versão 2, conforme tabela 2.

Juntamente com os setores da empresa foi realizado o processo de descrição do conteúdo das armas. Finalizado esta tarefa, foram feitas as análises de conteúdo das armas e assim definida a Lista de Armas de Competição da Empresa, totalizando 34 armas, conforme segue:

4.1.1 Descrição de cada arma da competição da empresa

1- **Acesse fácil –** localização privilegiada, horário de atendimento ampliado, estacionamento.

2- **Canais Virtuais de acesso a empresa** – empresa possui site, face book, e-mail e what's zap para contato com o cliente**.**

3- **Ambiente físico da área de atendimento –** ambiente e atmosfera agradável e acolhedora.

4- **Flexibilidade na equipe de atendimento -** funcionários com mobilidade de função conforme demanda.

5- **Flexibilidade nas condições de pagamento –** capacidade de adaptação à necessidade do cliente de pagamento sejam por parcelamento, cheque ou ainda cartão de credito

6- **Cortesia no atendimento –** capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente.

7- **Adequação do atendimento -** capacidade de adequação a necessidade de atendimento do cliente.

8- **Capacidade de resolver incidentes críticos –** capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se à variação no comportamento do cliente.

9- **Monitoramento da satisfação do cliente** – mensuração trimestral a satisfação do cliente por meio de pesquisa de satisfação.

10- **Influência sobre clientes em potencial** – Marketing publicidade e propaganda.

11- **Tecnologia adequada ao processo produtivo** – equipamento e maquinários de última geração.

12- **Melhoria continua no processo produtivo –** participação em feriras (SPFW) e Workshops para constante atualização.

13- **Agilidade para troca de produto – multifuncionalidade da mão de obra**

14- **Controle e melhoria da qualidade** – sistema de detecção de falhas e redução de defeitos.

15- **Rapidez de produção** – melhorias de processos para reduzir o tempo de produção.

16- **Aquisição de matéria prima e componentes –** Acompanhamento sistemático dos produtos e equipamentos a fim de assegurar a qualidade dos mesmos.

17- **Definição clara da empresa que se deseja ter –** possui definição dos objetivos permanentes da empresa.

18- **Fixação do preço do produto –** empresa possui preços preestabelecidos e tabelados.

19- **Analise da concorrência –** a empresa possui clareza quanto aos seus principais concorrentes e atuação do mercado.

20- **Monitoramente dos concorrentes –** acompanhamento sistemático dos concorrentes; ações e política de preços.

21- **Identificação das oportunidades, ameaças e riscos –** monitoramente continua do macro ambiente da empresa a fim de levantar oportunidades, ameaças e riscos.

22- **Redefinição da linha de produtos -** empresa possui um portfólio flexível produtos relacionados á sua área de atuação.

23- **Definição do par produto/mercado –** empresa atua no par produto/mercado: Ienatex Praia.

24- **Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente –** empresa tem clareza quanto ao comportamento de compra de seus clientes.

25- **Domínio sobre o processo de marketing –** existe um setor de marketing com excelência e habilidades para tal.

26- **Comunicação com os diversos públicos alvos por meio de publicidade e propaganda –** empresa investe 1% faturamento bruto em publicidade e propaganda.

27- **Realização de promoção e eventos –** empresa realiza promoções.

28- **Merchandising –** uso de catálogos, folders e home Page.

29- **Marketing de relacionamento –** ações de gestão e fidelização junto aos clientes.

30- **Ferramenta da qualidade do projeto –** definição de padrões de qualidade de desempenho.

31- **Identificação dos requisitos do cliente –** avaliação continua da experiência do cliente.

32- **Customização do produto/serviço –** produto feito sob encomenda, conforme solicitação do cliente (estampagem, tinturaria).

33-Sistema orçamentário, contábil e financeiro – empresa possui sistema de controle orçamentário, contábil e financeiro

34-Capacitação de pessoal – treinamento contínuo dos profissionais de todas as áreas.

4.2 Cálculo atual do Foco, Dispersão e Intensidade das Armas da Competição:

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem no campo escolhido para competir.

Dispersão e a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir indicam à utilização de armas inúteis a competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa.

Após a seleção das Armas da Competição adequadas aos campos elegidos como significativos para a empresa, foi feita uma análise de intensidade média das armas, foco dispersão, conforme quadro abaixo:

Armas da competição		IA	Campo da Competição Preço do produto					Campo da Competição Qualiade do produto					Campo da Competição Qualidade no Atend.				
						Pontuação					Pontuação					Pontuação	
Nº	Descrição	Atual	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.
1	Acesso fácil	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
2	Ambiente fisico	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
3	Canais Virtuais de Acesso a Empresa	1	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
4	Flexibilização na equipe de atendimento	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
5	Flexibilização nas Condiçoes de Pagamento	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0
6	Cortesia no Atendimento	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0
7	Adequação do atendimento ao Cliente	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0
8	Capacidade de resolver incidentes criticos	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
9	monitoramento da satisfação do cliente	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0
10	Influencia sobre clientes em potencial	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
11	Melhoria continuo noprocesso produtivo	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
12	Tecnologia Adequada ao processo produt.	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	1	0	2	0
13	Agilidade para trocar de produto	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
14	Controle e melhoria da qualidade	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
15	Rapidez de Produção	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
16	Aquisição de materia prima e componetes	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
17	Definição clara que a empresa deseja ter	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
18	Fixação dopreço do produto	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
19	Analise da Concorrencia	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
20	Monitoramento dos concorrentes	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
21	Indentificação das Oport., ameaças riscos	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
22	Redifinição da linha de Produtos	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
23	Capacidade de entender o comportamento	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
24	definição do par produto/mercado	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
25	Dominio sobre o processo de marketing	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	0	0	2	0
26	Comunicação com os diversos publicos-alvos	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
27	Realização de promoção e eventos	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
28	Merchandsing	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0
29	Marketing de relacionamento	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
30	Ferrementa da qualidade do projeto	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
31	Identificação dos requisitos do cliente	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
32	Customização de serviços	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0
33	sistema orçamentario, contábil e financiro	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
34	Capacitação de pessoal	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5
soma		76		21	4	48	9		23	2	49	3		6	15	14	33
Intensidade média das armas, foco e dispersão		2.235				0.46	0.45				0.43	0.30				0.47	0.44

4.3 Cálculo proposto do foco, Dispersão e Intensidade das Armas da Competição

O método de cálculo é muito simples e é facilitado se for usado uma planilha Excel, como ilustrada a tabela 7. Para maiores detalhes, (vide Contador 2008, p. 117-121).

Entendeu-se neste segundo momento, dar o peso necessário ás Armas da Competição que já fazem parte do processo da Empresa, bem como de novas Armas que deverão ser agregadas no tempo, de acordo com a respectiva priorização;

Armas da competição			Campo da Competição Preço do produto					Campo da Competição Qualiade do produto					Campo da Competição Qualidade no Atend.					Foco Diespersão Conjuntos			
						Pontuação					Pontuação					Pontuação				Pontuação	
Nº	Descrição	propost.	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.	calss	rel.	Irrel.	Foco	Disp.	conj	class.	Foco	Disp.
1	Capacitação de pessoal	2	R	1	O	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
2	definição do par produto/mercado	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	3	S	0	0
3	Dominio sobre o processo de marketing	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	2	I	0	2
4	Comunicação com os diversos publicos-alvos	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	1	I	0	1
5	Realização de promoção e eventos	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	4	R	4	0
6	Merchandsing	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
7	Marketing de relacionamento	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
8	Ferrementa da qualidade do projeto	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	4	R	4	0
9	Identificação dos requisitos do cliente	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
10	Customização de serviços	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
11	sistema orçamentario, contábil e financiro	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
12	Tecnologia Adequada ao processo produt.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Agilidade para trocar de produto	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
14	Controle e melhoria da qualidade	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
15	Rapidez de Produção	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
16	Aquisição de materia prima e componetes	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	2	I	0	2
17	Definição clara que a empresa deseja ter	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	2	I	0	2
18	Fixação dopreço do produto	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
19	Analise da Concorrencia	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
20	Monitoramento dos concorrentes	4	R	1	O	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
21	Indentificação das Oport., ameaças riscos	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
22	Redifinição da linha de Produtos	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	3	S	0	2
23	Capacidade de entender o comportamento	4	I	O	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	2	I	0	0
24	Ambiente fisico	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
25	Canais Virtuais de Acesso a Empresa	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
26	Flexibilização na equipe de atendimento	5	S	0	0	0	0	R	1	O	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2
27	Flexibilização nas Condiçoes de Pagamento	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	4	I	4	0
28	Cortesia no Atendimento	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	0	0	0	5	R	5	0
29	Adequação do atendimento ao Cliente	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
30	Capacidade de resolver incidentes criticos	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
31	monitoramento da satisfação do cliente	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
32	Influencia sobre clientes em potencial	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2
33	Melhoria continuo noprocesso produtivo	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
34	Tecnologia Adequada ao processo produt.	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
soma		133		20	4	84	12		26	1	109	2		11	7	38	29	126		92	13
Intensidade média das armas, foco e dispersão		3.91				0.84	0.60				0.84	0.40				0.69	0.83	3.706	7	0.92	0.37

4.4 Analise atual competitivo da empresa com momento proposto em termos de intensidade das armas

Quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos, afirma Contador (2008)

Ainda segundo o autor, é possível concluir que quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas de competição da empresa

Nível de Intensidade das Armas	Situação		
	Atual	Proposta	Campos Conjuntos
1	10	0	1
2	12	4	6
3	8	6	7
4	2	13	8
5	2	11	12
Total	34	34	34

Na situação atual, procurou-se quantificar as armas selecionadas como importantes e a intensidade para a empresa como um todo, no seu dia a dia. O que ocorres é que não

priorizando armas importantes para campos relevantes que vão interferir diferente em sua competitividade, acaba desperdiçando energia, tempo das pessoas e recursos financeiros com armas em campos que não trazem resultado efetivo.

Já na situação proposta, analise-se campo por campo o emprego das armas já com um pensamento mais estruturado, colocando a intensidade necessária para elevar a competitividade. Com isso consegue inverter de forma radical a quantidade de armas com foco 4 e 5, além de haver uma real valorização de armas que estavam disponíveis.

4.5 Análise do momento Atual competitivo da empresa e o momento proposto em termos de intensidade das armas, foco e Dispersão

Numa analise por tipo de Campo da Competição podemos concluir que principal Campo na verdade para a empresa é o campo de Qualidade do Produto, onde está debruçada toda a estratégia de crescimento da empresa. É neste campo que serão viabilizados novos produtos com diferenciais competitivos significativos em relação à concorrência, possibilitando um crescimento sustentado.

	CAMPOS DA COMPETIÇÃO			
	Preço do produto	Qualidade do Produto	Qualidade do Atendimento	Análise Conjunto
Situaçaõ Atual:				
Intensidade média das Armas	2.235	2.235	2.235	
Foco	0.46	0.43	0.47	
Dispersão	0.45	0.3	0.44	
Aproveitamento	0.01	0.13	0.03	
Situação Proposta:				
Intensidade média das Armas	3.91	3.91	3.91	3.71
Foco	0.84	0.84	0.69	0.92
Dispersão	0.60	0.40	0.83	0.37
Aproveitamento	0.24	0.44	0.14	0.55
Classificação dos campos	2º	1º	3º	

O poder médio competitivo dos três Campos da Empresa é de 0.79.

4.6 Analise da atual estratégia competitiva da empresa

Ficou evidente através das análises efetuado anteriormente, que a empresa Advance, possui grau de diferenciação em relação à maioria da empresas de seu porte no mercado brasileiro. Bem estruturada e com objetivos claros para o futuro, tem conforme demonstrado nas análises apresentadas anteriormente, uma necessidade urgente de mudar suas estratégias competitivas operacionais, dando maior intensidade às armas mais relevantes que possibilitarão uma condição de crescimento e sustentabilidade junto a seus

Acionistas.

Uma conclusão importante do estudo, dentre tantas outras, foi à constatação que o principal Campo da Competição é o campo Qualidade do Produto, que permitirá à em à empresa lançar produtos segmentados em nichos específicos de mercado, podendo ter uma clientela cativa e com preços acima dos praticados pelos concorrentes.

Neste sentido a empresa deve continuar investindo em treinamentos e atualizações dos profissionais para manter o padrão de qualidade já percebido pelos clientes.

4.7 Análise acurada de relevância das armas

Antes de calcular o foco e as dispersões, que constituem a configuração utilizada na decisão sobre os campos da competição e coadjuvantes, tomou-se o cuidado de verificar com a empresa se havia alguma arma que fosse usada pela empresa e não estivesse relatada na relação de armas apresentadas, bem como, se a classificação de relevância estava correta.

4.8 Análise conjunta de três campos

Foram analisados conjuntamente os campos escolhidos conforme demonstra anteriormente, pois é necessário analisar conjuntamente os vários campos escolhidos pela empresa já que uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro. Portanto é necessário conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos.

FORMULAÇÃO A NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA AVANCE INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA

1 I FORMULAÇÕES DE ALTERNATIVAS E DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Dentre as diretrizes a serem adotadas, conforme sugere CONTADOR (2008) foi estabelecido para a Advance às seguintes diretrizes:

Diretriz 1: escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

Diretriz 2: Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva. O que permite decidir o confronto ou o esquivamente da competição.

Desta forma, foi sugerido à empresa que continue adotando como campo de competição Qualidade do produto, uma vez que possui o maior poderio de armas neste campo e já lhe traz uma posição de reconhecimento no mercado.

Como campo coadjuvante foi sugerido à empresa que adote os campos Qualidade do atendimento e preço do produto, campos em que a empresa também tem armas com intensidades importantes.

2 I DECISÕES DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

A metodologia para definição da estratégia de campos e armas da competição propõe nesta etapa a identificação das ações específicas e pontuais necessárias para ampliar o grau de competitividade.

Como durante todo o processo de análise da competitividade da empresa a relevância das armas já foi identificada a empresa conhece exatamente onde deve intervir.

Para formulação da nova estratégia competitiva da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda., passamos observar os pontos mais relevantes para aumento da competitividade, separando-os em mudanças necessárias no produto inovador, Projeto do produto, variedades de produtos, prazo de entrega. Todos esses direcionamentos dos planos voltados para a estratégia da empresa resultarão certamente na condição de qualidade do produto para o mercado.

Produto Inovador

A eficácia tem um efeito no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil. A eficiência tem um jeito positivo no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil. As melhorias no processo de inovação têm um efeito positivo no desempenho em

inovação de produtos na indústria têxtil. O tamanho da organização – conforme critérios pelo número de empregados – têm efeito positivo no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil.

Projetos do produto

Os projetos de novos produtos da empresa são baseados em produtos recém lançados no mercado internacional.

O desenvolvimento de produtos e projetos da empresa foca essencialmente o conceito de projetos do tipo plataforma.

São produtos com a mesma plataforma tecnológica, semelhantes em processo e operações (tecnologia de processo/produto).

Variedades de Produtos

A indústria advance tem como objetivo a transformação de fios em tecidos e de tecidos em peças de vestuários, artigos têxteis para o lar e uso doméstico (roupas de cama e mesa, tapetes, cortinas etc.) ou em artigos para aplicações técnicas (produtos geotêxteis, airbags, cintos).

Prazo de Entrega

As novas exigência para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programa das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, analise de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios entre outros.

Uma empresa consegue garantir seu sucesso empresarial à medida que entrega ao cliente o produto ou serviço, de modo que ele possa perceber claramente o seu valor. Assim, para garantir esse sucesso empresarial, os estudos relacionados aos sistemas logísticos têm alcançado importância estratégica.

3 I ARMAS DA COMPETIÇÃO SELECIONADAS DE ACORDO COM AS ESTRATÉGIAS

A seguir são definidas as armas da Competição que são necessárias para cumprimento de cada estratégia, podendo ser repetidas entre elas:

A – Produto Inovador:

Equipe motivada e capacitada

Monitoramento da concorrência

Participação em eventos

Acompanhamento de tendências em moda

Propriedade intelectual
Desenvolvimento de fornecedor
Engenharia de produto ágil e atualizada
Agilidade na preparação de protótipos e modelos
Agilidade na preparação de modelos
Engenharia simultânea

B - Projeto do Produto
Tecnologia inovadora no processo
Disponibilidade de capital para investimento
Utilização de materiais/componentes inovadores
Grupos de trabalho em função de novos projetos
Engenharia de produto ágil e atualizada
Engenharia de valor

C – Variedades de Produtos
Facilidade para trocar de produtos
Desenvolvimento de fornecedores
Máquinas flexíveis
Troca rápida de ferramentas
Agilidade na programação da produção
Rapidez no processo de manufatura
Pessoal produtivo capacitado e motivado
Logística interna

D – Prazo de Entrega
Agilidade na programação da produção
Controles eficazes da produção
Rapidez no processo de manufatura
Pessoal produtivo capacitado e motivado
Fases da manufatura integradas
Logística interna

4 I PASSOS SEGUINTES

Após todos os levantamentos, com as conseqüentes estratégias formalizadas, ficando ao cargo do comitê de Administração Estratégica, dar priorização da implantação e acompanhamento das armas da Competição já existentes na empresa, e das que necessitam ser implantadas.

O planejamento e as prioridades da empresa deve ser o seguinte:

Todas as Armas da Competição já implantada na empresa, e de acordo com a relevância proposto no quadro 4.4.3, determinar as providências necessárias em termos de investimentos em mudança de processos, treinamentos, acompanhamento, controle e ações de correções de rota.

E, se necessário fazendo levantamento de novas Armas da Competição de acordo como quadro 4.4.3 que precisarão ser implantadas, definindo a relevância para atingir as estratégias. Como a empresa já conhece as armas relevantes, portanto já sabe onde intervir.

Ações específicas como reuniões mensais para acompanhamento das providências definidas nos respectivos cronogramas de cada estratégia.

CONCLUSÕES

A escolha da empresa Advance Indústria Têxtil Ltda. para aplicação do Modelo de Campos e Armas Competição se deu inicialmente pelo contato próximo do autor com seus diretores e pela tendência do mercado têxtil em crescimento.

Durante todo o processo de desenvolvimento do estudo houve uma participação constante dos diretores e a cada etapa do projeto foi apresentado aos proprietários para que houvessem as devidas validações.

Na reunião final foi entregue o mapa estratégico bem como as diretrizes para que a empresa continue trabalhando com foco na qualidade dos produtos e com os campos coadjuvantes preço do produto, qualidade no atendimento, que neste segmento é imprescindível.

As propostas apresentadas ao longo do relatório foram validadas e aprovadas pelos diretores da Advance.

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) se mostrou um modelo muito eficiente para análise e implementação de estratégias competitivas tanto por suas características quantitativas como por suas características qualitativas. O modelo de definição de estratégia Campos e Armas da Competição trouxeram sem dúvidas uma contribuição significativa às pretensões de crescimento da empresa, além de organização do que deve e do que não deve ser priorizado, ligando à importância de cada ação à Estratégia Competitiva da Empresa.

O modelo CAC dada a sua metodologia já permitir que as estratégias operacionais já nasçam alinhadas a estratégia do negócio, e se mostrou muito eficiente para este estudo de caso.

Com as diretrizes apresentada já é possível estimar um crescimento dos negócios mesmo no momento atual de crise econômica, com base nas propostas definidas pelo trabalho, bem como no que se pretende desenvolver a partir daqui.

Quero agradecer a oportunidade fornecida pelos diretores da Empresa advance Indústria Têxtil Ltda. no apoio ao desenvolvimento do presente trabalho sempre disponíveis e dispostos para as dúvidas com o intuito no atingimento dos objetivos propostos, e finalmente o Prof. José Luiz Contador pela sua competência e paciência com as nossas dúvidas e dificuldades.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W; LAMPEL, J. **Safari de Estratégias**: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição, on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência Rio de Janeiro: Campos, 1986.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996.

ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Pós Graduada em Docência do Ensino Superior - Faculdade da Aldeia da Carapicuíba (FALC-Carapicuíba) e em Psicopedagogia - Faculdade de Educação São Luis (Jaboticabal) - Bacharel e Licenciada em Química- Faculdades Oswaldo Cruz (São Paulo) e em Pedagogia - FACHA(Aguaí)

EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza - Pós Graduada em Psicopedagogia Institucional - FACHA (Aguaí) e em Neuropsicopedagogia, Psicopedagogia Clínica, Psicomotricidade e Supervisão Escolar - Faculdade Campos Elíseos (Mogi Guaçu) - Licenciada em Letras Português e Inglês - CREUPI (Espírito Santo do Pinhal) e em Pedagogia - FACHA (Aguaí)

JOSÉ ROBERTO PASOTTI - Docente no Centro Regional universitário de Espírito Santo do Pinhal (UniPinhal). Mestre em Administração - UNIFACCAMP. MBA Executivo em negócios financeiros – UNB/INEPAD. Especialista em Planejamento, implementação e gestão de EAD – UFF. Especialista em Administração – UNIFAE. Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP

CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Especialista em Gestão Escolar - Centro Universitário Barão de Mauá. Licenciado em Administração – FATEC. Bacharel em Ciências Contábeis (Unifeob)

LUCAS NOGUES - Docente nas Etecs Dr. Carolino da Motte e Silva e Pedro Ferreira Alves - Centro Paula Souza. Especialista em Coordenação Pedagógica e Cultura Africana - Faculdade Campos Elíseos. Licenciado em História pela FFCL/ Faculdade Euclides da Cunha (FEUC - São José do Rio Pardo)

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Especialista em Gestão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter). Bacharel e Licenciado em Ciências Sociais - Faculdade de Ciências e Letras (UNESP-Araraquara)